Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada

Canada

**SECRÉTARIAT DE L'ACCÈS AUX MARCHÉS**
**Rapport d'analyse des marchés mondiaux**

# Innovation sur le marché de la vente au détail

## Tesco au Royaume-Uni

**Juin 2016**

## SOMMAIRE

La vente au détail de produits alimentaires a évolué rapidement au cours de la dernière décennie. Le passage au numérique et la concurrence féroce dans l'industrie ont encouragé les détaillants à adopter une stratégie de commerce de détail à circuits multiples. En même temps, la récente conjoncture économique a forcé les détaillants à chercher des façons de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité opérationnelle en investissant dans les infrastructures de TI et en révisant leurs stratégies d'expansion.

Tesco, le plus grand détaillant au Royaume-Uni (R.-U.), fut pendant plusieurs années un chef de file de l'innovation dans le commerce de détail, tant au pays qu'à l'étranger. Toutefois, l'année 2014 fut difficile pour l'entreprise qui a vu ses ventes globales chuter de 3 %. Tesco fut le seul des dix grands détaillants du pays à accuser un recul. L'entreprise a réagi en vendant ses filiales Tesco et Blinkbox, qui sont des services de large bande passante et de téléphonie, et en tentant de vendre Dunnhumby, un service d'exploitation de données. Avec les produits de la vente de ses actifs, Tesco prévoit réinvestir dans ses points de vente actuels et ouvrir de nouveaux Tesco Express à des emplacements pratiques pour les consommateurs.

Malgré le déclin des ventes de Tesco, son site d'achat en ligne Tesco.com, la plus grande enseigne de commerce virtuel du détaillant, est reconnu comme le modèle de commerce de détail en ligne de produits d'épicerie le plus performant du Royaume-Uni, et a déclaré un bénéfice d'exploitation en 2014.

Le présent rapport traite des deux secteurs d'innovation dans lesquels Tesco est actif : le commerce de détail à circuits multiples et la réalisation de gains d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement. Son objectif sera de décrire la façon dont ces approches sont utilisées par le détaillant afin de s'emparer de nouvelles parts de marché et de les conserver, ainsi que la mesure dans laquelle cette façon de faire des affaires finira par toucher les exportateurs canadiens

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire ..... 1
Tesco : Aperçu de l'entreprise ..... 2
Commerce de détail à circuits multiples ..... 3
Gains d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement ..... 4
Conclusion ..... 8
Pour plus de renseignements ..... 8
Ressources ..... 9

Visitez notre collection en ligne de rapports publics pour plus d'informations à ce sujet et sur

## TESCO : APERÇU DE L'ENTREPRISE

Tesco est une chaîne de détaillants de marchandises générales et d'épiceries déployée à l'échelle nationale et basée au Royaume-Uni, présente dans 14 pays, dont la Corée du Sud, la Thaïlande et l'Irlande. Tesco est le plus grand détaillant du Royaume-Uni, exploitant des supermarchés et des hypermarchés. La société est en train d'accroître ses parts de marché dans les petits points de vente et les sites d'achat en ligne.

| Ventes de produits d'épicerie sous l'enseigne Tesco au Royaume-Uni (M$US) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Année** | **2014** | **2015[E]** | **2016[P]** | **2017[P]** | **2018[P]** | **2019[P]** |
| Ventes de l'enseigne | 57,8 | 55,3 | 56,4 | 57,8 | 59,4 | 61,0 |
| Établissements | 3 618 | 3 651 | 3 721 | 3 793 | 3 863 | 3 934 |

Source : Planet Retail 2015, **E** = Estimations, **P** = Prévisions

La société Tesco prévoit un recul de ses ventes en 2015 après avoir révisé ses stratégies d'expansion, mais projette ensuite une croissance modérée jusqu'en 2019. Elle rejoint les consommateurs de nombreuses façons :

- **Tesco Extra** : un hypermarché surtout situé en périphérie des banlieues dans lequel presque tous les produits Tesco sont stockés.
- **Tesco** : un grand magasin qui propose des produits d'épicerie standards et un petit éventail de produits non alimentaires.
- **Tesco Metro** : un supermarché surtout situé dans les centres urbains et à proximité des gares qui offre des commodités.
- **Tesco Express** : un dépanneur situé dans les quartiers occupés des centres-villes. En raison de sa petite surface, ses prix sont légèrement plus élevés que ceux des magasins Tesco plus grands.
- **One Stop** : un dépanneur situé généralement dans les petites collectivités.
- **Tesco.com** : un site d'achat en ligne qui propose des produits alimentaires et non alimentaires.

Les ventes des quatre grands détaillants du Royaume-Uni (Tesco, Sainsburys, AsdaWalmart et Morrisons) sont à la baisse en raison de la vive concurrence exercée par le discompteur allemand Aldi & Lidl. La montée des discompteurs ne montre aucun signe d'essoufflement malgré la fin de la récession en Angleterre. Cette raison explique le virage entrepris par Tesco pour se départir de certains actifs. Elle a déjà vendu ses deux filiales Blinkbox et Tesco, services de large bande passante et de téléphonie, et tente de vendre Dunnhumby. Avec le produit de la vente de ses actifs, Tesco prévoit revamper ou moderniser ses points de vente actuels. La société veut rendre ses magasins plus attrayants et commodes pour les consommateurs (news.sky.com, 2015).

Récemment, un scandale concernant la manière dont Tesco traitait ses fournisseurs et leur exigeait des frais à son profit a fait les manchettes. Tesco compliquait excessivement ses conventions d'achat avec les fournisseurs. Tesco compte 24 différents modes de facturation pour ses fournisseurs, nombre qu'elle veut maintenant réduire à trois (volume, positionnement des articles haut de gamme sur les tablettes d'épicerie et indemnisation pour les rappels de produits). Pour cette raison, Tesco s'active maintenant à réparer ses relations avec ses fournisseurs (Telegraph UK, février 2015).

## COMMERCE DE DÉTAIL À CIRCUITS MULTIPLES

Le commerce de détail à circuits multiples est devenu un thème dominant pour les détaillants au XXI[e] siècle, et Tesco a adopté un rôle de chef de file en saisissant les occasions qu'offre le marché de la vente au détail à circuits multiples.

Les tendances futures dans le commerce de détail de produits alimentaires pointent en direction d'une importance accrue des magasins polyvalents qui offrent un éventail réduit de produits plus pertinents. De plus, grâce à la propagation très rapide des technologies mobiles dans les pays développés et en émergence, les consommateurs voudront de plus en plus vivre des expériences d'achat sans heurts entre les sites d'achat en ligne et les points de vente physiques. Tesco s'engage sur cette voie et réduit progressivement son exposition aux risques dans les hypermarchés fortement capitalisés et s'emploie à développer ses sites d'achat en ligne, ainsi que de plus petits supermarchés et des dépanneurs. Ces trois circuits connaîtront une croissance plus rapide que les hypermarchés sur les marchés mondiaux (Planet Retail, 2015).

En outre, Tesco.com a innové afin de demeurer à l'avant-garde, ayant lancé des outils commerciaux inédits, dont une application de magasinage pour iPhone, Androïde et iPad, un supermarché qui offre un service au volant « cliquez et ramassez », des supermarchés virtuels et sa propre tablette Hudl.

**Applications pour téléphones intelligents et tablettes**

Les consommateurs britanniques d'aujourd'hui peuvent magasiner n'importe, où n'importe quand à l'aide de leurs cellulaires en utilisant l'application gratuite d'épicerie Tesco pour téléphones intelligents. L'application offre des avantages comme l'utilisation d'un scanneur de codes à barres intégré pour les commandes rapides et la possibilité de synchroniser ses commandes entre différents appareils (Planet Retail, 2015).

Les consommateurs ont accès à des milliers de produits en ligne, qui peuvent tous être livrés directement à leur domicile. Le site de Tesco offre de tout, dont aliments, articles de quincaillerie et de sport. L'information affichée sur le site et d'autres sites analogues est une véritable mine d'or pour les fournisseurs qui recherchent des renseignements sur les marchés avant de lancer un produit ou qui souhaitent simplement faire de la planification stratégique. Comme ils y trouvent des photos des produits locaux et leurs prix, les fournisseurs canadiens peuvent avoir une idée des produits vendus par les magasins Tesco au Royaume-Uni. Grâce à cette information, les fournisseurs peuvent avoir un indice du succès qu'aura un produit qu'ils projettent de mettre en marché. Ainsi, si de prime abord une étude des prix courants affichés en ligne au Royaume-Uni indique que le prix d'un produit d'un fournisseur canadien n'est pas concurrentiel avec les prix des produits au Royaume-Uni, ce marché n'est peut-être pas intéressant pour ce fournisseur canadien (Planet Retail, 2015).

Le site Tesco Real Food regorge aussi de milliers de recettes, de vidéos et de conseils de cuisine. Les clients peuvent aussi trouver des recettes par le truchement du service « Recipe Text » gratuit de Tesco, qui permet aux utilisateurs de l'application mobile de Tesco de recevoir une liste de recettes pertinentes sur leur téléphone en envoyant par message texte un ingrédient clé à « COOK ». Ces recettes sont offertes par Tesco en fonction de sa connaissance des préférences de sa clientèle et peuvent donner aux fournisseurs de l'information quant aux ingrédients et aux saveurs recherchés dans ce segment de consommateurs. Ce type de renseignements sur le marché peut aider les fournisseurs à déterminer où pourraient s'inscrire leurs produits sur le marché et comment ils pourraient apporter une valeur ajoutée en visant des ventes dans différentes catégories (Tesco.com, 2015).

L'entreprise Tesco a enrichi les capacités de l'application mobile qu'elle offre aux consommateurs de la Corée du Sud. Ces derniers peuvent maintenant magasiner en attendant l'autobus ou le métro, simplement en pointant leur téléphone en direction des produits affichés sur des tableaux d'affichage. À la suite des réactions positives à cette initiative virtuelle à Séoul, Tesco a démarré une épicerie virtuelle interactive à l'aéroport Gatwick de Londres pour aider les vacanciers à magasiner au moyen de leur téléphone intelligent avant de revenir à leur domicile à leur retour de voyage (Tesco.com, Angleterre, 2015).

**Service au volant « cliquez et ramassez »**

Grâce à son orientation cybercommerciale, Tesco peut offrir des services plus personnalisés aux consommateurs selon leur mode de vie et leurs préférences personnelles. Ainsi, Tesco offre aux acheteurs fréquents de produits d'épicerie un service « *cliquez et ramassez* » qui est très pratique, car les clients n'ont pas à se garer et à aller dans un magasin pour ramasser leur commande. L'idée est de faire gagner du temps aux consommateurs, moyennant un prix. Tesco s'efforce de faire des gains d'efficacité dans le commerce en ligne afin de réduire ses coûts de livraison et de demeurer concurrentiel (Euromonitor International, 2015).

Ce service a été offert pour la première fois aux consommateurs britanniques à l'été 2011 et il est très semblable au « service au volant » de plus en plus populaire offert par l'hypermarché français Carrefour en France et aux États-Unis. En visitant le site www.tesco.com/groceries, les clients de Tesco peuvent sélectionner les articles à acheter et se rendre dans l'un des 300 points de vente « *cliquez et ramassez* » de Tesco pour les ramasser (Ourtesco.com, 2015).

La transformation de la société de consommation au Royaume-Uni qui s'ouvre au « commerce en tout lieu » a forcé Tesco à investir massivement dans des solutions numériques pour conserver son marché. Toutefois, cette orientation vers l'offre d'une expérience d'achat plus pratique crée des attentes à l'endroit de l'efficience des chaînes d'approvisionnement de Tesco et a des répercussions sur les fournisseurs de Tesco. (Retailweek.com, 2015)

Les fournisseurs de Tesco devront consentir à stocker leurs produits chez Tesco afin de pouvoir répondre à toutes les commandes en ligne. Aussi, l'information sur les produits doit figurer sur l'emballage afin que les consommateurs puissent facilement la visualiser en ligne.

## GAINS D'EFFICACITÉ DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Tesco a investi massivement dans l'établissement d'une chaîne d'approvisionnement robuste et souple pour réduire au minimum les coûts, optimiser les profits et réduire de 30 % l'empreinte carbone des produits vendus d'ici 2020. Bon nombre des nouveaux processus et systèmes mis en œuvre par Tesco résultent de l'évolution de son entreprise en ligne. Il a pris d'autres mesures afin de maintenir une disponibilité sur les tablettes (DST) tout en réduisant le nombre de livraisons pour réapprovisionner les magasins et en réduisant les niveaux des stocks dans les centres de distribution et les magasins (Tesco.com, 2015).

**Nouveaux systèmes de réapprovisionnement des stocks**

L'une des principales priorités de Tesco est de réduire considérablement les pertes d'aliments. Pour ce faire, il propose d'utiliser son système de commandes automatisé, le Group Ordering System (GOS) d'Oracle. Ce système a été amélioré et peaufiné en 2012 pour aider les détaillants à maintenir de plus bas niveaux d'inventaire. Tesco optimise les prévisions de produits frais en programmant des niveaux de pertes acceptables prédéfinis dans le système, qui propose ensuite une commande optimale, en tenant compte de niveaux de stocks sécuritaires ajustés aussi en fonction des effets des promotions. Grâce à ce système, Tesco peut réduire les pertes d'aliments dans les magasins tout en améliorant la DST et en raccourcissant les délais d'approvisionnement (IGD Supply Chain Analysis, 2013).

Le GOS établit une prévision des ventes une ou deux heures avant le moment où la commande est passée, selon les plus récents mouvements de produits en magasin. La prévision de commande peut ensuite être consultée par le fournisseur à l'aide de « *Tesco Connect* », le lien extranet du détaillant. Le système de commandes de Tesco valide ensuite la capacité du réseau de centres de distribution (CD) de traiter la commande avant le placement, puis ajuste les volumes au besoin. Tesco peut ajuster les quantités dans les heures précédant la livraison prévue des produits. Le GOS peut extraire les données des ventes de 48 000 gammes de produits différents toutes les heures, ce qui permet le réapprovisionnement automatisé jusqu'à trois fois par jour. Même si le processus de commandes est automatisé, les gérants des magasins peuvent rajuster manuellement les quantités commandées dans les gammes de produits sélectionnées, en cas de hausse imprévue de la demande pour un produit donné (IGD Supply Chain Analysis, 2013).

Parce que l'entreprise emploie un système de commandes optimisé pour le réapprovisionnement des stocks, Tesco s'attend à ce que les fournisseurs et leurs chaînes d'approvisionnement réagissent tout aussi promptement et raccourcissent les délais de livraison, sinon ils s'exposent à des pénalités. Les fournisseurs déjà en affaires avec Tesco peuvent utiliser les ressources *Tesco Connect* et *Tesco Link* pour évaluer leurs résultats et voir avec Tesco comment améliorer leurs délais d'approvisionnement (IGD Supply Chain Analysis, 2013).

*Tesco Connect* informe les fournisseurs des promotions et événements à venir en magasin. Le système fournit des prévisions de ventes magasin par magasin pour l'ensemble des promotions à l'échelle de l'entreprise en analysant, sur le plan statistique, la mécanique de la promotion, le type de rabais qui sera appliqué et comment ils seront annoncés en magasin. Le portail fournit également des précisions sur les livraisons attendues sur une période de sept jours. Cette information permet aux fournisseurs d'établir des prévisions à court et à long terme relatives aux volumes de commande en tenant compte des besoins de réserve et de l'arrondissement des chargements unitaires beaucoup plus tôt qu'auparavant. Cela permet de réagir plus promptement et d'améliorer la planification du transport et la disponibilité sur les tablettes.

Il est important que le fournisseur qui ne fait pas encore affaire avec Tesco sache quelles sont les attentes de Tesco envers les fournisseurs, notamment en ce qui concerne la disponibilité sur les tablettes. Selon une analyse de la chaîne d'approvisionnement effectuée par l'Institute of Grocery Distribution (IGD), la disponibilité sur les tablettes est mesurée de plusieurs façons chez Tesco, notamment les suivantes :

- Niveau de service du fournisseur au centre de distribution (pourcentage des commandes du fournisseur remplies)
- Niveau de service du centre de distribution au magasin (pourcentage des commandes en magasin remplies)
- Réserve de stocks prévisionnelle du centre de distribution (mesurée en jours de ventes estimés)
- Gaspillage (pourcentage des ventes de magasins)
- Défaut de se présenter (pourcentage des livraisons prévues qui ne sont pas effectuées aux centres de distribution)

En outre, le détaillant s'attend à ce que les fournisseurs utilisent un « modèle à indice triple » prédéterminé, ce qui signifie qu'il exige que ses fournisseurs satisfassent aux normes suivantes :

- **Compétent** : Éléments fondamentaux de la chaîne d'approvisionnement, développement du système, meilleure distribution de produits, jours de révision, délais d'exécution, quantités d'achats, planification des promotions
- **Respecté** : Commande et livraison en six jours, consolidation, commande du jour un pour le jour deux, planification de la collaboration
- **Réputé** : Commande de sept jours, stock zéro pour les produits périssables et à roulement rapide, analyse des lacunes, amélioration active de la disponibilité sur les tablettes (IGD Supply Chain Analysis, 2014).

**Initiatives d'emballage de produits prêts pour la vente au détail**

La société Tesco, considérée depuis longtemps comme un chef de file de l'innovation dans l'emballage de produits prêts pour la vente au détail continue de travailler étroitement avec les fournisseurs et les fabricants de présentoirs de magasin, de tablettes et de palettes pour améliorer l'emballage des produits et la productivité du réapprovisionnement en magasin. Grâce à ces solutions d'emballage de produits prêts pour la vente au détail, les produits peuvent être déplacés directement de l'espace d'entreposage à la tablette, ce qui élimine plusieurs étapes du processus de réapprovisionnement. Selon Tesco, le processus de réapprovisionnement doit reposer sur cinq critères qu'elle appelle les « cinq faciles », où les stocks doivent être (IGD Supply Chain Analysis, 2013) :

- facile à repérer dans l'entrepôt (en utilisant des symboles pour identifier le produit plutôt que des mots);
- facile à ouvrir rapidement (pour réduire le délai de réapprovisionnement);
- facile à réapprovisionner en une seule intervention – emballage prêt pour la vente au détail sur les tablettes qui permet au personnel du magasin de placer plusieurs unités sur une tablette à la fois plutôt que de placer les articles un à un;
- facile à retrouver pour le client, en offrant une présentation de produit améliorée;
- facile de briser/d'ouvrir l'emballage et d'enlever l'équipement des magasins.

Par exemple, Tesco a travaillé étroitement avec ses fournisseurs de pains pour mettre au point un style de plateau et de chariot qui doit être utilisé par tous les fournisseurs de pains tranchés et ensachés pour créer un aspect harmonisé et réduire les pertes d'efficacité. Le nouveau système permet au personnel responsable des livraisons de rouler les chariots de pains jusque dans les allées prévues à cette fin et de placer les plateaux sur les tablettes existantes. Les sacs de pain individuels ne sont plus touchés par le personnel du magasin, ce qui réduit les dommages subis pendant les processus de livraison.

L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement a aussi été augmentée par l'introduction de palettes de type « K-roll ». Les palettes de type « K-roll » sont dotées d'un mécanisme activé par le pied qui, lorsqu'activé par un opérateur, soulève les freins de blocage pour exposer les roues. Lorsque le mécanisme est activé en sens opposé, les freins de blocage bloquent les roues et la palette redevient stationnaire. Le fait que les palettes soient empilables tant vides que chargées permet un réapprovisionnement rapide et efficace des stocks.

Ces aides à la livraison montrent comment les grands détaillants réduisent les délais d'exécution et ajustent leurs attentes à l'égard des fournisseurs; les fournisseurs doivent réfléchir à la façon de rendre leurs offres plus attrayantes en permettant des gains d'efficacité au chapitre du réapprovisionnement.

**Durabilité**

Tesco vise des objectifs ambitieux pour réduire la consommation d'énergie et les frais connexes, et contribuer à la sécurité énergétique nationale et à l'efficience des ressources en réduisant les émissions de dioxyde de carbone. Tesco a émis 5,7 millions de tonnes de dioxyde de carbone en 2012, mais prévoit devenir une entreprise sans émission de dioxyde de carbone d'ici 2050. Il prévoit atteindre cet objectif en partie en utilisant des ressources renouvelables pour générer l'ensemble de l'énergie nécessaire à l'approvisionnement électrique, au chauffage et à la climatisation de l'entreprise. En outre, Tesco vise à réduire de 30 % l'ensemble des émissions des fournisseurs de sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2020. Elle encourage donc ses fournisseurs à réduire leurs émissions de dioxyde de carbone conformément à ses objectifs. La stratégie qui permettra d'atteindre cet objectif repose sur quatre piliers et les livraisons devront être conformes aux conditions suivantes (IGD Supply Chain Analysis, 2013) :

- Paniers/palettes plus pleins
- Camions/conteneurs plus pleins
- Moins de kilométrage
- Économie de carburant

Pour l'instant, Tesco a adopté une « approche de contrôle opérationnel » pour mesurer son empreinte carbone directe. Celle-ci consiste à gérer les sources d'émissions sur lesquelles l'entreprise a une maîtrise complète. Ces sources d'émissions sont par exemple la consommation de carburant et les fuites de liquides réfrigérants des opérations de l'entreprise sur les propriétés de Tesco, les processus de distribution et les voyages d'affaires. Afin de réduire ces émissions, Tesco collabore aussi actuellement avec des fournisseurs à des initiatives comme le camionnage de type « amont-aval » pour s'assurer que les véhicules ne se déplacent pas vides après avoir effectué une livraison. Par exemple, les véhicules des fournisseurs qui ont fait une livraison à un centre de distribution de Tesco sont rechargés avec des commandes à livrer à des magasins pendant leur retour. L'entreprise a aussi cherché à réduire les émissions de dioxyde de carbone en retenant les services de distributeurs à forfait, ce qui élargit la portée de ses efforts visant à atteindre la durabilité au-delà de sa chaîne d'approvisionnement immédiate.

En outre, Tesco a estimé l'empreinte carbone de 1 100 produits qu'elle transporte en calculant les émissions de dioxyde de carbone de ses fournisseurs. Tesco croit que ces émissions sont dix fois plus importantes que son empreinte carbone directe et espère réduire de 30 % les émissions de ces fournisseurs d'ici 2020. Au nombre des moyens ciblés pour y parvenir (Tesco.com, 2015), notons :

- **Projets de durabilité** : Ces projets mesurent les émissions des fournisseurs et leur formulent des recommandations pour réduire le dioxyde de carbone dans les installations comme les fermes et les usines.
- **Carrefour du savoir** : Il s'agit d'une communauté en ligne réunissant les 1 000 plus importants fournisseurs de Tesco dans le cadre de laquelle ils échangent des pratiques exemplaires au moyen d'études de cas, de webinaires, de visites sur place et de forums.
- **Demandes de données d'emballage** : Tesco a demandé à ses fournisseurs de lui donner des renseignements détaillés sur la conception de leur emballage, ce qui prête à penser que des lignes directrices en matière d'emballage pourraient être annoncées.

Même si ces projets et initiatives semblent à participation volontaire pour les fournisseurs, ils pourraient un jour devenir incorporés aux normes d'achat de Tesco. Les fournisseurs ont donc avantage à s'y conformer, sinon à participer activement à ces projets s'ils désirent continuer de faire affaire avec Tesco.

**Changements de fournisseurs**

Tesco est en train de modifier son approche à l'endroit des fournisseurs. Actuellement, la société a 24 différents modes de facturation de ses fournisseurs et prévoit réduire ce nombre à trois. Elle fait payer notamment pour le placement de produits, les promotions, les rappels de produits et les livraisons en retard. Le secteur du commerce de détail est devenu dépendant de ces sources de revenus; ainsi, les détaillants peuvent exiger des frais pour présenter un produit à un endroit intéressant du magasin ou même pour financer des promotions en magasin. Morrisons fut le premier supermarché au R.-U. à révéler le revenu commercial qu'il tirait des fournisseurs et a déclaré qu'environ 70 % des frais exigés aux fournisseurs servaient à financer des promotions de leurs produits en magasin (Telegraph, 2015).

En raison de la dépendance aux frais exigés aux fournisseurs, Tesco et d'autres détaillants, comme Asda et Sainsbury, ont ajouté des milliers de produits sur leurs tablettes au cours des cinq dernières années. Or, les supermarchés visent désormais à réduire le nombre de produits qu'ils offrent afin de réorganiser leurs tablettes en fonction de leurs clients plutôt que de leurs fournisseurs (The Guardian, 2015). Tesco a officialisé cet exercice, qu'elle nomme « Project Reset ». Project Reset vise à réduire de 20 % le nombre d'unités de gestion de stock (UGS) au cours des prochaines années. Consciente des dangers d'une telle entreprise et des incidences négatives potentielles que le retrait de certains produits pourrait avoir sur la clientèle, Tesco avance prudemment dans cette voie (The Grocer, 2015).

## CONCLUSION

Tesco reconnaît le besoin d'axer ses efforts sur l'innovation afin de faire croître son entreprise. Et c'est plus important que jamais, car l'entreprise prévoit que la façon dont les consommateurs magasinent et payent leurs achats changera davantage au cours des trois prochaines années que lors des vingt dernières années. Tesco s'efforce de demeurer à l'avant-plan de ces changements.

Pour innover, Tesco s'efforce de comprendre les besoins des consommateurs et d'offrir des produits et services qui sont intéressants et pratiques. Elle cherche aussi à se servir de la technologie pour répondre aux besoins changeants des consommateurs. Elle prévoit élargir l'accès à son service « *cliquez et ramassez* » et ouvrir de plus petits points de vente dans des endroits pratiques pour joindre un plus grand nombre de consommateurs.

Tesco cherche également à réparer les relations avec ses fournisseurs et à conclure de nouvelles formes de contrats avec eux. Sur la plupart des marchés, seule une poignée de supermarchés dressent une chasse gardée entre les milliers de fournisseurs et leurs marchés cibles. Les fournisseurs se retrouvent avec beaucoup moins d'autres débouchés, ce qui affaiblit considérablement leur pouvoir de négociation. Maintenant que Tesco et d'autres détaillants cherchent à réduire le nombre de leurs fournisseurs, il sera plus important que jamais que les fournisseurs se démarquent avec des produits novateurs et des moyens qui rendent la chaîne d'approvisionnement et d'autres pratiques de gestion plus efficientes (Uk.Reuters, 2015).

## POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

Les délégués commerciaux internationaux peuvent fournir à l'industrie canadienne une expertise de terrain concernant les potentiels de marché, les conditions actuelles et les contacts d'affaires locaux, et sont un excellent point de contact pour obtenir des conseils à l'exportation.

- **Survol du service des délégués commerciaux du Canada au Royaume-Uni**
  http://deleguescommerciaux.gc.ca/trade-commissioner-delegue-commercial/search-recherche.aspx?lang=fra

- **Trouvez un délégué commercial**
  http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/trouver-contacts-commerce.jsp

Pour obtenir plus de renseignements sur les marchés de l'Union européenne et d'autres, consultez la collection complète des analyses des marchés mondiaux à la section *Statistiques et renseignements sur les marchés* en cliquant sur le lien suivant, vous y trouverez les analyses classées par secteur et par région d'intérêt :

- http://www.agr.gc.ca/fra/programmes-et-services/liste-des-programmes-et-services/service-d-exportation-agroalimentaire/?id=1410965065217

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la foire commerciale ANUGA 2015, veuillez communiquer avec la personne suivante :

**Ben Berry, directeur adjoint**
Stratégie et organisation, Foires commerciales
Agriculture et Agroalimentaire Canada
ben.berry@agr.gc.ca

## RESSOURCES


Euromonitor International, 2015, « Tesco PLC in Retailing (World) »

The Grocer (août 2015), « Tesco Project Reset: big bang or softly softly for next phase », consulté le 5 octobre 2015 sur www.thgrocer.co.uk

The Guardian (mars 2015), « Tesco to reduce number of charges imposed on suppliers », consulté le 5 octobre 2015 sur http://www.theguardian.com/business/2015/mar/30/tesco-reduces-charges-imposed-suppliers-after-accounting-scandal

The Institute of Grocery Distribution (IGD). Dawn of a new era for Tesco. Consulté le 2 février 2013.

IGD : The future of global grocery retailing. Consulté le 2 février 2013.

IGD : The top ten trends for 2012. Consulté le 2 février 2013.

IGD Supply Chain Analysis. (février 2012). Tesco.com: Why you must align your supply chain.

IGD Supply Chain Analysis. Environment: Tesco Key Initiatives and Recycling. 2012.

IGD Supply Chain Analysis. Retailer Trends : Four Areas of Retailer Focus. 2012.

IGD Supply Chain Analysis. Supply Chain Analysis Retailer Profile 2012.

IGD Supply Chain Analysis. Tesco Snapshot, janvier 2013.

IGD Supply Chain Analysis. Tesco Supply Chain Snapshot, T4 2012.

News Sky (septembre 2015), « Bidders Abandon Auction of Tesco Data unit », consulté le 15 septembre 2015 sur http://news.sky.com/story/1548835/bidders-abandon-auction-of-tesco-data-unit

OurTesco (septembre 2014), « Click + Collect Groceries now available in 300 locations », consulté le 15 septembre 2015 sur https://www.ourtesco.com/2014/09/17/clickcollect-groceries-now-available-300-locations/

Planet Retail. (2015). « Retailer Profile: TESCO ».

Retail Week (février 2015), « Tesco reveals online grocery profits », consulté le 10 septembre 2015 sur http://www.retail-week.com/sectors/food/tesco-reveals-online-grocery-profits-as-it-builds-multichannel-offer/5057772.article

Telegraph UK (février 2015), « Tesco under investigation over suspected supplier mistreatment », consulté le 9 septembre 2015 sur http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/113917-00/Tesco-under-investigation-over-suspected-supplier-mistreatment.html

Tesco.com. *Measuring Our Carbon Footprint*. http://www.tesco.com/climatechange/carbonFootprint.asp

Tescoplc.com. *Our Carbon Footprint*. http://www.tescoplc.com/index.asp?pageid=89

UK, Reuters (juin 2015), « Tesco seeks fresh start with suppliers who survive cull », consulté le 15 septembre 2015 sur http://uk.reuters.com/article/2015/06/30/uk-tesco-suppliers-idUKKCN0PA16T20150630

Innovation sur le marché de la vente au détail : Tesco au Royaume-Uni
*Rapport d'analyse des marchés mondiaux*

Préparé par : Chris Emond, analyste de marché

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2014).

**Images**
Les images figurant dans la présente publication sont reproduites avec la permission des titulaires des droits s'y rattachant. À moins d'avis contraire, Sa Majesté la Reine du chef du Canada est titulaire des droits d'auteur sur ces images.

Pour vous inscrire à notre liste de distribution ou pour suggérer d'autres sujets ou marchés de recherche, vous pouvez vous adresser à :

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Analyses des marchés mondiaux
1341, chemin Baseline, Tour 5, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Canada
Courriel : MAS-SAM@agr.gc.ca

Le gouvernement du Canada a préparé le présent document en se fondant sur des sources d'information primaires et secondaires. Même s'il n'a ménagé aucun effort pour présenter des données exactes, Agriculture et Agroalimentaire Canada n'assume aucune responsabilité à l'égard de toute décision qui pourrait être prise sur la base de ces renseignements.

Toute reproduction ou redistribution du présent document, en totalité ou en partie, doit énoncer clairement qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada est le titulaire du droit d'auteur du document en respectant le modèle suivant : AAC – titre du rapport – année. Si le document reproduit ou redistribué reprend des données du présent document, il y a lieu d'y indiquer les sources telles qu'elles sont inscrites dans le présent document.

Agriculture et Agroalimentaire Canada fournit le présent document ainsi que d'autres services de production de rapports gratuitement à ses clients des industries agricole et alimentaire.

RESTEZ BRANCHÉS